

Disponível em [www.bad.pt/publicacoes](http://www.bad.pt/publicacoes)

PAPER



## Perfis de desempenho CID em organizações jurídicas: estudo exploratório

Cláudia Lopes Gonçalves

Uría Menéndez - Proença de Carvalho, Portugal, [cnmadureira@gmail.com](mailto:cnmadureira@gmail.com)

---

### Resumo

Esta comunicação baseia-se num estudo exploratório realizado no mestrado em Ciências da Informação e da Documentação. Analisa o perfil do profissional da informação em sociedades de advogados portuguesas, brasileiras e espanholas, refletindo sobre o modelo de identidade profissional, competências e visibilidade social da profissão. Aborda questões como a gestão da qualidade dos serviços informativos e impacto da profissão nas organizações jurídicas. Utiliza a metodologia de questionários, aplicada a sociedades de advogados, destinados a inquirir sócios e profissionais de informação. A existência de vários perfis CID caracteriza uma fase de afirmação e desenvolvimento de competências neste sector, não estando ainda definido um modelo único de gestão de conhecimento e de competências para garantir a qualidade do desempenho e sucesso profissional CID associado ao desenvolvimento da carreira profissional. Os resultados evidenciam interesse em desenvolver departamentos de gestão do conhecimento como uma estratégia empresarial, garantindo: qualidade da produção jurídica intelectual externa/interna; memória organizacional; qualidade dos relacionamentos organizacionais. Apresenta recomendações para consolidar a gestão eficaz da informação; melhorar o desempenho para satisfazer as necessidades informacionais dos utilizadores; criar e desenvolver um modelo de gestão de competências; investir na formação e nos relacionamentos entre profissionais CID, os utilizadores e a comunidade jurídica; e inovar.

**Palavras-chave:** profissional da informação; sociedades de advogados; impactos do desempenho; gestão de informação; gestão do conhecimento organizacional.

---

### Introdução

A última década caracterizou-se por um crescimento significativo da economia digital com grande projeção no sector dos serviços de informação. Assistiu-se a um esforço das organizações no sentido de aglutinarem, de forma eficaz e eficiente, o fornecimento de bens e serviços aos seus clientes.

A consciência empresarial da necessidade de investir na aprendizagem, na transformação da informação em conhecimento<sup>i</sup>, na partilha do conhecimento e inovação abriu caminho para a construção e desenvolvimento de um mercado crescentemente competitivo em que a informação e o conhecimento são a «pedra de toque» dos novos perfis profissionais. Em organizações prestadoras de serviços, em particular nas sociedades de

advogados, a tarefa de gestão do conhecimento deverá ser tida como útil e imprescindível (Satústegui Menchaca e Fernández Elorza, 2012) e representará, cada vez mais, uma melhoria contínua para uma organização, tornando-a mais competitiva e melhorando a qualidade de vida, pessoal e profissional, de quantos nela colaboram.

Contudo, o tema levanta questões sensíveis relacionadas com o perfil de desempenho do profissional de informação e as modalidades de gestão do conhecimento. A discussão sobre o perfil de desempenho não é nova nas áreas das Ciências da Informação (CI) e da Sociologia das Profissões, tendo vindo a ser intensamente debatida a sua importância na Sociedade de Informação. Os principais temas debatidos incidem sobre o futuro da profissão e as tendências prospetivas, a formação, os perfis de competências necessários, a gestão de carreiras dos profissionais nas suas diversas tipologias, a qualidade do desempenho e as estratégias reflexivas de desenvolvimento pessoal e profissional (Ochôa, 2012). O tema da profissionalidade implica o estudo da atividade estratégica de construção de um espaço próprio, um território delimitado por força da constituição das trajetórias, da formação e consolidação dos referenciais identitários, envolvendo a identificação e exploração de novos e diferentes modelos mentais da profissão e as suas fases de transição<sup>ii</sup> (Ochôa, 2012) e as questões relacionadas com as mudanças sentidas pelas várias gerações de profissionais no âmbito das suas competências, da gestão da carreira e da visibilidade social da profissão (Pinto e Ochôa, 2006). Para este estudo considerámos a importância do desenvolvimento de estratégias de marketing da profissão; o desenvolvimento de estratégias de marketing de relacionamentos e os modelos de competências da profissão.

### **Justificação da escolha do tema**

O estudo de novos modelos de competências é também uma prioridade nas organizações jurídicas onde a convergência de práticas profissionais de gestão de informação e do conhecimento parece configurar um novo perfil profissional ainda não caracterizado em Portugal, respondendo às questões de investigação: como surge e se desenvolve este perfil profissional e de desempenho? Qual o seu impacto e satisfação nas organizações jurídicas?

Estes aspetos constituíram a principal justificação para o desenvolvimento de um estudo exploratório<sup>iii</sup> realizado em 2014 em onze sociedades de advogados com os seguintes objetivos: caracterizar o perfil profissional e de desempenho existente em organizações jurídicas a trabalhar em Portugal, Espanha e Brasil; investigar o impacto deste perfil na satisfação dos clientes destes serviços; analisar a qualidade do desempenho profissional e a evolução das carreiras nestas organizações; e tipificar impactos no comportamento informacional das organizações jurídicas.

### **Importância da profissão**

Nas organizações que visam o sucesso, cresce a importância da informação e da gestão, armazenamento e disseminação do conhecimento. A literatura especializada tem vindo a pronunciar-se sobre o conceito de **gestão do conhecimento e importância dos profissionais da informação** no meio organizacional, traduzindo-se num conjunto de atividades que,

desempenhadas eficientemente, deverão ter como principal meta o apoio ao processo decisório empresarial em todos os níveis, tendo na base uma visão estratégica da organização que, por sua vez, implica uma visão macro da missão da organização e do ambiente em que se integra (Moresi, 2001). Matos e Lopes (2008) identificam o conceito como «gestão do saber» dentro da organização utilizando as novas tecnologias e Amante (2014) como uma abordagem planeada de uma organização ou comunidade para recolher, avaliar, catalogar, partilhar, melhorar e criar valor a partir dos seus recursos intelectuais e de informação.

Satrústegui Menchaca e Fernádes Elorza (2012) referem que a gestão do conhecimento é a centralização e sistematização do saber comum interno de uma organização e externo da profissão no mercado. O saber comum da organização é aquele que reúne o conhecimento individualmente considerado de cada um dos seus membros. Se um individuo teve uma experiência concreta sobre um assunto e do qual resultou conhecimento específico e prático, então este conhecimento deverá estender-se e partilhar-se com todos os advogados do escritório. Com a experiência de um aprendem todos.

As autoras apontam várias vantagens para as sociedades de advogados que integram equipas com profissionais qualificados e experientes na prestação de serviços de documentação jurídica: disponibilização de informação filtrada e tratada que permita aos advogados dispor de maior rigor nas suas respostas aos clientes; redução de possibilidade de erros; elaboração de documentos de forma mais célere; evita a duplicação de horas de estudo de temas já tratados; acesso ao conhecimento e experiência de outros advogados e a generalização do uso dos melhores documentos e práticas; uniformização e o nível da qualidade do trabalho prestado pelo advogado ao cliente; apoio à integração dos advogados mais jovens no escritório; contribuição para uma melhoria do equilíbrio da vida profissional e pessoal dos advogados aumentando a sua eficiência e eliminando tarefas de fundo pesadas.

Pires *et al.* (2013, p. 65) identificam e classificam em três grandes grupos as vantagens proporcionadas pela implementação do programa de gestão do conhecimento nos escritórios de advogados: *vantagem estrutural* [estruturação do conhecimento interno e externo permitindo que a organização estabeleça novas metas, objetivos, projetos, trabalhos, planos de ação entre outros]; *vantagem corporativa* [considerando a área de atuação de cada um, todos no escritório beneficiam com o programa de gestão do conhecimento desde a estrutura de topo à área administrativa] e *vantagem competitiva* [as informações bem geridas servem de impulso para que os escritórios de advocacia consigam criar novas estratégias para competirem, de forma diferenciada, com os concorrentes].

A importância dos Sistemas de Gestão de Informação em escritórios de advogados reside na gestão adequada dos recursos existentes na organização para que esta consiga posicionar-se estrategicamente no mercado, gerando valor para o seu negócio, cliente e colaboradores. Souza (2006) sugere a relevância da *gestão da documentação* (repositório do conhecimento explícito; mecanismos de apoio ao registo e recuperação da informação); da *gestão da informação* (sistema de gestão eletrónica de documentos – GED) e da *gestão do conhecimento* (*Internet* corporativa de gestão do conhecimento que permita a partilha organizada do conhecimento entre os elementos da organização) para o desempenho de todos os profissionais de Direito (Miranda *et al.*, 2013; Barros, 2004).

As sociedades de advogados são empresas prestadoras de serviços jurídicos, reconhecidas indústrias que valorizam a informação, processam e transferem conhecimento. A gestão do conhecimento é uma ferramenta útil neste setor. A diferença entre os pares resulta do conhecimento, experiências, competências e talento dos advogados e profissionais da informação, permitindo uma melhor, mais rápida e eficiente prestação de serviço do advogado ao cliente. A criação de departamentos com profissionais qualificados na gestão da informação e conhecimento traduz-se num projeto estratégico com importante retorno qualitativo e quantitativo. Contudo, muitas ainda não investem o suficiente em sistemas de gestão de recursos informacionais eficientes e profissionais qualificados refletindo pouca cultura de gestão da informação e do conhecimento enquanto unidade valiosa para a competitividade empresarial.

### **Perfis de desempenho**

A comunidade científica tem vindo a discutir o tema da profissão I-D e dos perfis de desempenho dos profissionais.

Para Ribeiro e Silva (2004) a profissão I-D define-se pela sua missão fundamental de «pesquisar, tratar, produzir e difundir informação – incorporando valor acrescentado – com vista a satisfazer as necessidades de informação expressas ou não, de um público-alvo e propondo recursos informativos, geralmente constituídos por “documentos” (textos, imagens, sons).».

Uma tendência aponta para a interdisciplinaridade da profissão, constituindo equipas de profissionais com competências variadas e novos perfis de desempenho, a quem se exige capacidade para compreender o meio profissional em que se movem, que sejam capazes de conhecer e aplicar corretamente princípios e regras inerentes à CI. (Braga, 2006). O profissional deverá ser conhecedor do panorama económico-político que poderá influenciar os clientes da organização em que se insere, ser conhecedor do negócio da organização; estar ao corrente das questões que envolvam a estratégia de atuação da instituição no mercado em que atue; estar informado sobre o tipo de cliente da organização e sobre o tipo negócio a que aquele se dedica.

Como referem Chaves e Nunes (2012), a advocacia portuguesa sofreu transformações profundas nos últimos vinte anos. Várias alterações socioeconómicas deram lugar ao aparecimento de novas áreas de negócio, e à «empresarialização» de um número crescente de escritórios de advogados, que, consequentemente, adquiriram a forma de «sociedades de advogados». Em Portugal, Espanha e Brasil, assistiu-se a uma nova dinâmica em que grande parte dos pequenos e médios escritórios se fundiram, dando origem a médias e grandes sociedades, crescendo a competição e disputa no mercado, visando o sucesso negocial.

Reunir profissionais interessados e com perfil de competências em Biblioteconomia e em Direito apresenta-se como um valor acrescentado, na medida que o serviço será prestado por profissionais com competências técnicas em duas áreas do saber. Presentemente, verifica-se um crescente interesse das sociedades de advogados portuguesas na contratação de profissionais com conhecimentos jurídicos para procederem à gestão da informação e do

conhecimento. Contudo, na grande maioria, estes são profissionais sem conhecimentos biblioteconómicos e sem formação técnica em gestão de informação ou do conhecimento refletindo ausência de interdisciplinaridade do profissional para gerir a informação nas organizações.

## Modelos de competência

Como a revisão da literatura evidencia, o profissional da informação jurídica poderá ter um papel determinante nas organizações jurídicas, na medida em que a sua dupla formação – jurídica e gestor da informação/conhecimento, poderá ser um fator de agregação do conhecimento, oferecendo uma mais-valia à organização, que contará com um profissional habilitado para organizar, gerir, atualizar e difundir informação de forma fidedigna, rápida e eficaz.

As organizações jurídicas tendem a valorizar estes profissionais que devem ter presente a sua missão na sociedade desenvolvendo todos os esforços no sentido de adaptar o seu perfil às novas exigências do mundo laboral manter-se atentos às necessidades do mercado e atuar pró-ativamente para dignificar a classe profissional, cuidar da imagem e valorização social em contexto empresarial.

Os modelos de competência constituem uma das áreas mais importantes de investigação. A tendência internacional visa a implementação de modelos que articulam os conhecimentos fundamentais de base, as competências profissionais ou técnicas, as competências-chave e ainda as aptidões sociais ou capacidades relacionais (Pinto e Ochôa, 2006), existindo muitos exemplos recentes.

É inegável que a profissão tem vindo a mudar, sendo vários os estudos da comunidade científica que refletem e estudam o tema. Existe uma forte tendência para que a profissão continue a evoluir a bom ritmo sendo absolutamente necessária a **unidade dos profissionais** com vista ao seu reconhecimento e visibilidade profissional. Seguindo o entendimento de Pinto e Ochôa (2006), a profissão I-D é única embora com ocupações diferenciadas. Citando as mesmas autoras, trata-se de «Uma profissão que, acima de tudo, necessita urgentemente de ser valorizada socialmente para que a Sociedade da Informação e do Conhecimento não seja construída à revelia destes profissionais.».

Reiterando o que atrás foi referido, **devem os profissionais associar-se** e envolver-se na dinâmica de reconhecimento e certificação de competências. Também os profissionais da informação inseridos em contextos profissionais jurídicos deverão, em nosso entender, despertar e associar-se a tal dinâmica por forma a que tão importantes tarefas que desenvolvem no seu ambiente de trabalho sejam reconhecidas e certificadas a nível europeu e mesmo internacional.

Tal como refere o documento que cria o Observatório da Profissão de Informação-Documentação (OP-ID), «só através da investigação pode uma profissão progredir e adaptar-se à rápida evolução do mundo do trabalho e da sociedade em geral». O crescimento da profissão depende de investigação dedicada para refletir sobre os fundamentos das

competências; sobre as boas práticas; sobre as expectativas e impactos do exercício da profissão. O desenvolvimento de competências em investigação entre os profissionais pode assumir um papel importante da divulgação da profissão. Da investigação organizada pelas autoras, conclui-se que a profissão I-D é pouco investigada pela comunidade científica, em geral, e pelos próprios agentes da profissão, em particular, «existindo um desconhecimento generalizado sobre os percursos profissionais de todos os que possuem uma qualificação profissional nesta área, na qual incluímos técnico-profissionais, licenciados, pós-graduados, mestres e doutorados».

No mundo empresarial em que as organizações jurídicas cada vez mais se inserem, cabe conhecer os perfis destes profissionais da informação que procuram desenvolver estas competências assegurando a sustentabilidade da atividade que no seio dessas organizações desempenham.

### **Metodologia do estudo**

Foram selecionadas organizações jurídicas, em particular sociedades de advogados, que enquadrassem na sua estrutura organizativa profissionais com perfil de desempenho CID (Ciências da Informação e Documentação) especializados em matérias jurídicas. Foram estudadas onze organizações jurídicas – sociedades de advogados - portuguesas, brasileiras e espanholas.

Os sujeitos e participantes objeto de estudo foram, por um lado, os profissionais com perfil de desempenho CID que desenvolvem a sua atividade profissional nas referidas organizações, e, por outro lado, sócios das mesmas organizações que, enquanto profissionais de Direito, podem usufruir do trabalho dos profissionais CID e que, sendo elementos com maior peso de decisão nas estruturas, podem contribuir para uma maior visibilidade social do profissional I-D nas instituições.

**Metodologia** seguida neste estudo:

**I. Investigação qualitativa:** pesquisa prévia de natureza teórica sobre o tema objeto de estudo e posterior análise de várias referências obtidas junto das fontes e recursos de informação. Foram analisadas fontes de informação primárias (dissertações, teses, atas de conferências, informação institucional das empresas); fontes de informação secundárias (monografias, publicações periódicas, artigos de imprensa); fontes de informação terciárias (catálogos em linha).

Foram avaliados estudos prospetivos sobre a profissão a fim de se refletir sobre tendências futuras acerca da mesma. Procedeu-se a uma análise da situação atual dos profissionais da informação na Sociedade da Informação, seguindo-se uma avaliação geral sobre o futuro da profissão, abordando-se, em particular, o futuro da profissão em organizações jurídicas.

**II. Investigação quantitativa [amostragem por conveniência]:** realização de uma pesquisa exploratória composta por dois modelos de inquéritos destinados a diferentes

sujeitos (sócios e profissionais com perfil de desempenho CID), visando a análise de diferentes percepções sobre o mesmo tema objeto de estudo.

## Dados e interpretação

No processo conducente à efetivação da metodologia de investigação quantitativa foram distribuídos inquéritos a profissionais de CID que desenvolvem a sua atividade profissional em organizações jurídicas; e inquéritos a sócios de sociedades de advogados. Foi feita uma análise individual e global dos dados obtidos atendendo à localização geográfica das sociedades de advogados estudadas e à categoria profissional dos sujeitos participantes no estudo.

Atendendo à linha de investigação proposta foram recolhidas as seguintes evidências junto dos profissionais com perfil de desempenho CID: todas as sociedades de advogados estudadas contemplam as CI e têm um responsável pela área; a *partilha interna da informação e do conhecimento* é o principal motivo que norteia as estruturas para contemplarem as CI que se manifestam de modo formal e material nas organizações; as CI existem nas estruturas há mais de 4 e nunca há menos de 1 ano; a formação dos profissionais a desempenhar funções na área das CI é valorizada de forma diferente; a maioria das organizações estudadas afetam a área CI ao *Departamento de Gestão do Conhecimento e Documentação* e a maioria dos profissionais dedica 100% do tempo laboral ao exercício de funções CID; as organizações brasileiras e espanhola contemplam equipas maiores na área CI do que Portugal.

Os profissionais I-D foram unânimes em considerar que a existência das CI melhora a **satisfação** dos clientes internos [advogados] e externos [clientes da sociedade] e que melhora a **qualidade do serviço prestado** pelos elementos da empresa aos seus clientes. Estes profissionais identificaram as principais competências que caracterizam o perfil profissional I-D no desempenho das suas funções e que causam **impacto** na organização: *capacidade para identificar as necessidades informacionais da sociedade; capacidade de analisar e avaliar a pertinência da informação; partilha interna da informação e do conhecimento; localização da informação de forma planeada e estratégica e capacidade de organizar a informação interna e externa.*

Os sócios reconheceram a existência da área CI e de um sócio responsável pela mesma nas suas organizações. Identificaram a *partilha da informação e do conhecimento* como o principal motivo para que esta área do conhecimento seja contemplada nas respetivas empresas. Foram unânimes em considerar que a existência das CI na instituição onde exercem funções melhora a **qualidade de desempenho** dos elementos da organização e que melhora a **satisfação** dos advogados e clientes da mesma. Os inquiridos indicaram as principais competências do profissional I-D que mais **impacto** causam na organização: *capacidade de organizar a informação interna e externa; capacidade de analisar e avaliar a pertinência da informação; capacidade de inovar; capacidade para identificar as necessidades informacionais da sociedade.*

## Resultados

Os escritórios de advogados organizam-se como empresas, **onde a agilidade, rapidez, destreza, precisão da informação e do conhecimento são aspetos cada vez mais importantes. A tomada de decisões (rápida) depende da confiança depositada nas fontes e no tratamento técnico e qualificado que é dado à informação.**

As organizações jurídicas contam com muita informação produzida internamente pelo capital intelectual que as compõe, bem como informação obtida externamente. A gestão eficaz da informação e do conhecimento é de grande importância para estas organizações, podendo falar-se na existência de uma estratégia informacional, coexistindo vários e diferentes perfis de desempenho CID que convergem na missão fundamental do profissional da informação em satisfazer as necessidades informacionais dos utilizadores.

Os resultados evidenciam o interesse das organizações estudadas em desenvolverem departamentos de gestão do conhecimento como uma estratégia empresarial com vantagens estruturais, corporativas e competitivas como forma de garantir a qualidade da produção jurídica intelectual interna e externa. Realçam ainda o papel integrado da gestão de competências, práticas de marketing relacional e comunicação organizacional como pilares do perfil de desempenho emergente.

## Conclusão

Nas sociedades de advogados em que as exigências de qualidade, rapidez e eficácia são uma constante, manter um marketing relacional operativo parece ser fundamental para que os advogados/utilizadores possam considerar as competências do profissional da informação como algo importante na sua atividade e capaz de responder aos seus interesses profissionais.

A tendência será para a coexistência de vários e diferentes perfis de profissionais, sendo, por isso, fundamental que profissionais, entidades formadoras, docentes, alunos e associações da área façam convergir os seus esforços para levar a cabo uma adequada intervenção que dignifique e projete este perfil profissional, dando-lhe visibilidade.

Entendemos, tal como Cunha (2000); Beluzzo (2011); Merlo-Vega *et al.* (2011), que só uma classe informada e formada poderá contribuir para uma melhoria de desempenho e provocar impacto com a qualidade do seu trabalho junto das organizações. Contudo, o investimento em formação não será o único caminho para a valorização profissional. Matérias como qualidade (Ochôa e Pinto, 2006), satisfação (Escolana Ríos, 2010), marketing (Núñez Martínez, 2013) poderão/deverão ser exploradas para causar impacto do desempenho garantindo a sustentabilidade da profissão.

Um modelo de desempenho de qualidade deverá **apostar num modelo de profissional da informação moderno, ativo, formado, híbrido, empenhado na melhoria contínua na prestação de serviços, tornando estas organizações mais competitivas.** Nas sociedades de advogados de estrutura empresarial, a gestão da informação e do conhecimento tende a apresentar-se como uma prioridade estratégica com vista a gerar um diferencial competitivo.



## Reflexões e recomendações

Desta investigação resultam algumas recomendações:

- 1) **Manter e consolidar a gestão eficaz da informação** visando a tomada de decisões superiores de forma rápida, eficaz, eficiente e lucrativa para a empresa. Os profissionais da informação devem estar especialmente **atentos às mudanças** socioeconómicas, nacionais e internacionais, para melhor corresponderem aos interesses e necessidades informacionais da comunidade que servem;
- 2) **Melhorar o desempenho para satisfazer as necessidades informacionais dos utilizadores/clientes** estabelecer estratégias individuais de gestão de carreiras e atuações conjuntas dos profissionais da informação. Estes devem unir-se para repensarem, dinamizarem e fortalecerem a profissão e a sua sustentabilidade. Uma **estratégia comportamental de união profissional** poderá ter grande impacto para os profissionais da informação e empregadores;
- 3) **Criar e desenvolver um modelo de gestão de competências, ferramenta de gestão de pessoas**, conducente ao crescimento profissional alinhado com a estratégia organizacional;
- 4) **Investir na formação**, com vista à sustentabilidade, reconhecimento e visibilidade da profissão e satisfação das necessidades e expectativas dos *utilizadores/clientes*. **Atualizar e desenvolver competências** para melhor articular a oferta formativa com os níveis de competências exigidos para a certificação profissional;
- 5) **Investir nos relacionamentos entre os profissionais da informação; os utilizadores e a comunidade jurídica em geral**. Conscientes da importância que cada vez mais a imagem representa na sociedade, os profissionais da informação deverão estar atentos e adaptarem as suas atitudes e comportamentos tendo em vista o **(re)conhecimento** do seu papel em meio laboral e social;
- 6) **Inovar** criando um modelo de atuação nas sociedades de advogados inseridas num mercado laboral competitivo, concorrencial e exigente, onde importa identificar oportunidades, estabelecer e implementar estratégias capazes de fazer face aos novos desafios. O desenvolvimento da competência para a **inovação** apresenta-se como uma vantagem competitiva a considerar pelos profissionais CID.

## Linhas de investigação futura

Acompanhar a evolução dos perfis profissionais e de desempenho dos profissionais CID nas organizações jurídicas é um tema de interesse significativo para futuras investigações. Estudar a evolução dos modelos de competências dos profissionais da informação nas sociedades de advogados parece ser, igualmente, um tema desafiante para novos trabalhos de investigação. Questões relacionadas com a interdisciplinaridade e multidisciplinaridade do profissional da informação podem ser objeto de estudos futuros na área das CI aplicada às organizações jurídicas.

Investigar questões relacionadas com o marketing profissional e pessoal dos profissionais CID em contexto laboral jurídico seria, igualmente, interessante e de grande utilidade para a promoção e visibilidade social da profissão.

Esperamos ter contribuído para a chamada de atenção e importância da investigação sobre os **perfis profissionais** CID associado ao desenvolvimento da carreira profissional em sociedades de advogados, refletindo sobre o interesse destas em desenvolver departamentos de gestão do conhecimento como uma estratégia empresarial com vantagens estruturais, corporativas e competitivas, garantindo a qualidade da produção jurídica intelectual externa mas também a memória organizacional e a qualidade dos relacionamentos intra e inter-organizacionais. Desenvolver um modelo de competência CID parece ser o passo seguinte na consolidação desta estratégia em **conjunto com as universidades e associações profissionais**.

### Referências bibliográficas

AMANTE, Maria João (2014) - O bibliotecário como gestor do conhecimento: o caso dos repositórios. *Revista Eletrônica de Comunicação, Informação & Inovação em Saúde* [Em linha]. Vol 8, N. ° 2 [Consult. Ago. 2014]. Disponível na Internet: <URL: <http://www.reciis.iciet.fiocruz.br/index.php/reciis/article/viewArticle/945>>. ISSN 1981-6278

BARROS, L. (2004) - Informação jurídica: teoria e prática. In *Fontes de informação jurídica*. Brasília : Thesaurus. ISBN: 857062445x

BASSANI, Denise T. Lisboa; NIKITIUK, Sonia; QUELAS, Osvaldo (2003) - A empresa como sede do conhecimento. *Revista Produção* [Em linha]. Vol. 13, N. ° 2. [Consult. Out. 2013]. Disponível na Internet: <URL: <http://www.scielo.br/pdf/prod/v13n2/v13n2a05.pdf>>. ISSN 1980-5411

BELUZZO, Regina Célia Baptista. (2011) - As competências do profissional da informação nas organizações contemporâneas. *Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação, Nova Série, São Paulo* [Em linha]. Vol. 7, N. ° 1. [Consult. Dez. 2013]. Disponível na Internet: <URL: <http://rbbd.febab.org.br/rbbd/article/view/180>>. ISSN: 1980-6949

BRAGA, Maria Inês Peixoto. (2006) - O processo de Bolonha e a inevitável mudança na área da Ciência da Informação. *Revista Cadernos BAD - Cadernos de Biblioteconomia, Arquivística e Documentação*. [Em linha]. N. ° 1 [Consult. Jan. 2014]. Disponível na Internet: <URL: <http://www.bad.pt/publicacoes/index.php/cadernos/article/viewFile/803/802>>. ISSN 007-9421

CHAVES, Miguel; NUNES, João Sedas (2012). - Deontologia e capitalização simbólica na advocacia portuguesa contemporânea. *Anál. Social* [Em linha]. N. ° 202. [Consult. Jan. 2014]. Disponível na Internet: <URL: <http://www.scielo.gpeari.mctes.pt/pdf/aso/n202/n202a05.pdf>>. ISSN 0003-2573

CONGRESSO NACIONAL DE BIBLIOTECÁRIOS, ARQUIVISTAS E DOCUMENTALISTAS, 8, Estoril, 2004 - *Formação, perfil e competências do profissional da Informação : actas*. Estoril, 2004.

CUNHA, Miriam Vieira da (2000) - Perfil do profissional da informação frente às novas tecnologias. *Revista ACB: Biblioteconomia em Santa Catarina* [Em linha]. Vol. 5, N. ° 5. [Consult. Jun. 2014] Disponível na Internet: <URL: <http://revista.acb.org.br/racb/article/view/355>>. ISSN 1414-0594

ESCOLANA Ríos, Lina (Coord.) (2010) - *Las competencias en el perfil bibliotecológico en América Latina* [Em linha]. 1.ª ed. México: UNAM, Centro Universitario de Investigaciones Bibliotecológicas. [Consult. Jan. 2014]. Disponível na Internet: <URL: [http://libros.metabiblioteca.org/bitstream/001/218/8/competencias\\_perfil.pdf](http://libros.metabiblioteca.org/bitstream/001/218/8/competencias_perfil.pdf)> ISBN 978-607-02-899-7

GONÇALVES, Cláudia Lopes (2015) - *Satisfação, qualidade e impacto do trabalho do profissional CID – estudo em organizações jurídicas*. Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova de Lisboa. 116 p. Tese de mestrado

MATOS, Florinda; LOPES, Albino (2008) - Gestão do capital intelectual: A nova vantagem competitiva das organizações. *Comport. Organ. Gest* [Em linha]. Vol. 14, N. ° 2. [Consult. Out. de 2013]. Disponível na Internet: <URL: <http://www.scielo.gpeari.mctes.pt/pdf/cog/v14n2/v14n2a07.pdf>> ISSN: 0872-9662

MERLO-VEGA, José-Antonio; GÓMEZ-HERNÁNDEZ, José-Antonio; HERNÁNDEZ-SÁNCHEZ, Hilario (2011) - *Estudio FESABID sobre los profesionales de la información: prospectiva de una profesión en constante evolución* [Em linha]. Federación Española de Sociedades de Archivística, Biblioteconomía, Documentación y Museística (FESABID). [Consult. Mar. 2014]. Disponível na Internet: <URL: [http://eprints.rclis.org/18057/1/FESABID\\_Prospectiva.pdf](http://eprints.rclis.org/18057/1/FESABID_Prospectiva.pdf)>. ISBN-10: 84-930335-9-6.

MIRANDA, Ana Cláudia Carvalho de; D'AMORE Ticiano Maciel; PINTO, Virginia Bentes (2013) - Gestão documental da informação jurídica. *Perspect. Ciênc. Inf* [Em linha]. Vol. 18, N. ° 3. [Consult. Jul. 2014] Disponível na Internet: <URL: <http://portaldeperiodicos.eci.ufmg.br/index.php/pci/article/view/1710>>. ISSN 1981-5344

MORESI, Eduardo Amadeu Dutra (2001) - Inteligência organizacional: um referencial integrado. *Ciência da Informação* [Em linha]. Vol. 30, N. ° 2. [Consult. Out. 2013]. Disponível na Internet: <URL: <http://www.scielo.br/pdf/ci/v30n2/6210.pdf>>. ISSN: 1518-8353

NÚÑEZ MARTÍNEZ, Juan Jacobo (2013) - ¿MARKETING JURÍDICO O PROMOCIÓN DE DESPACHOS?. *Revista de Derecho UNED* [Em linha]. N. ° 12. [Consult. Jan. 2014]. Disponível na Internet: <URL: <http://e-spacio.uned.es/fez/eserv.php?pid=bibliuned:RDUNED-2013-12-6100&dsID=Documento.pdf>>. ISSN: 2255-3436

OCHÔA, Paula. (2012) - *Transições profissionais na sociedade de Informação em Portugal: percursos identitários e ciclos de competências de bibliotecários portugueses (1973–2010)*. Alcalá de Henares: Universidad de Alcalá. 923p. Tese de doutoramento

PINTO, Leonor Gaspar; OCHÔA, Paula (2006) - *A imagem das competências dos profissionais de Informação-Documentação: relatório*. [Em linha]. 1.ª ed. Lisboa :

Observatório da Profissão de Informação-Documentação (OP-ID) [Consult. Dez. 2013]. Disponível na Internet: <URL: <http://apdis.pt/download/REL%20ID%202006.pdf>>

PIRES, Daniele Brene; LOPES Janaina; VALLS Valéria Martin (2013) - Gestão do conhecimento em escritórios de advocacia: sua aplicação enquanto ferramenta para a vantagem competitiva. *Revista Perspectivas em Gestão & Conhecimento* [Em linha]. Vol. 3, N. ° 1. [Consult. Dez. 2013]. Disponível na Internet: <URL: <http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc/article/view/14436>>. ISSN: 2236-417X

SATRÚSTEGUI MENCHACA, Beatriz; FERNÁNDES ELORZA Idoya (2012) - La importância de gestión del conocimiento en los despachos de abogados. In *Retos de abogacía ante la sociedad global*. Madrid: Editorial Civitas: Universidad Pontificia Comillas. ISBN 978-84-8468-364-3.

SOUZA, Francisco das Chagas de (2006) - A formação acadêmica de bibliotecários e cientistas da informação e sua visibilidade, identidade e reconhecimento social no Brasil. *Informação & sociedade: Estudos, João Pessoa* [Em linha]. Vol. 16, N. ° 1. [Consult. Jun. 2014]. Disponível na Internet: <URL: <http://www.biblionline.ufpb.br/ojs/index.php/ies/article/viewFile/439/1491>>. ISSN: 1809-4783

---

<sup>i</sup> Em contexto organizacional Bassani *et al.* (2003) desdobram o conceito em três etapas: 1.º dados: conjunto de fatos distintos, objetivos e realizados, arquivados com precisão, clareza e atualidade disponíveis para consulta mas que, por si só, não têm significado, não servindo de base para a tomada de decisões. Contudo, constituem matéria-prima para análise e criação de informação; 2.º informação: transmissão de dados de um emissor a um receptor com significado, dando forma aos dados a emitir ao receptor. Visa alterar a visão deste sobre determinada questão cabendo-lhe avaliar a sua relevância; 3.º conhecimento: está na cabeça das pessoas. É uma mistura fluida de experiência, valores, informação contextualizada, capaz de proporcionar uma estrutura habilitada a avaliar e congrega novas experiências e informações. É a informação retida na mente humana como resultado de um processo de aprendizagem e experiência e que poderá ser gerida de forma conducente à tomada de decisões.

<sup>ii</sup> Paula Ochôa, na sua tese de doutoramento (2012), identifica trinta fatores determinantes para a análise das transições profissionais, destacando o desempenho, a estratégia profissional, o modelo de profissionalização, os valores profissionais e as prioridades de desenvolvimento de competências. Entre os temas de futuras investigações a realizar, sugere o estudo de perfis profissionais híbridos e a realização de estudos de caso que tragam para a discussão o papel das competências transferíveis inter-profissões. Tentámos seguir esta linha de investigação.

<sup>iii</sup> Tese de mestrado intitulada «Satisfação, qualidade e impacto do trabalho do profissional CID – estudo em organizações jurídicas», defendida em fevereiro de 2015 na Faculdade de Ciências Sociais e Humanas. Foram orientadoras as Professoras Doutoras Lurdes Rosa e Paula Ochôa e arguente a Doutora Ana Maria Martinho.